领导幽默的影响效果及其理论解释*

王　婷　杨　付

(西南财经大学工商管理学院，成都　611130)

摘　要　领导幽默(leader humor)，作为一种有效的管理工具和手段，近年来受到了理论界和实务界的广泛关注。在回顾领导幽默概念的基础上，深入探究了领导幽默的影响效果及其作用机制，总结发现领导幽默相关研究主要围绕七种视角展开，分别是关系过程视角、社会交换理论、社会信息加工理论、关系认同视角、积极情绪视角、压力释放视角以及领导风格类型视角。未来研究应基于互动和结构的视角探讨领导幽默的影响效果以及基于社会信息加工理论关注领导幽默的作用机制。

关键词　幽默；领导幽默；理论视角；影响效果

分类号　B849: C936

1　引言

幽默，作为一种愉悦他人的社会沟通方式(Cooper, 2005)，不仅能够打破人与人之间的沟通障碍、增加彼此的信任，还可以促进信息在组织内的交流和传递(Barsoux, 1996)，其强大的社会功能性逐渐受到组织管理学领域的重视。有学者认为工作场所中的幽默是一种有效的管理工具或者手段(Malone，1980)，会影响组织的凝聚力、绩效以及员工的满意度等(Vinton, 1989)。领导者作为组织的代理人，掌握着重要的权力和核心资源，在工作中采用何种方式展现幽默显得尤为重要(Cooper, 2005; Cooper, Kong, & Crossley, 2018)。学者们认为幽默传达出社会温暖(Decker & Rotondo, 2001)，是成功领导者的重要特征。许多知名企业的高层领导人和政治领袖同样重视幽默的力量，相信领导幽默可以增加员工的满意度和绩效，甚至聘请专业的幽默训练师提高自己的领导有效性(Yam, Christian, Wei, Liao, & Nai, 2018)。美国国家公共广播电台(National Public Radio)的首席执行官 Gary Knell 在 2013 年 7 月的一次华尔街日报采访中，也公开谈论到幽默的重要性，明确提出领导者必须要具备幽默感，并且能够让下属接受你的笑话(Cooper et al., 2018)。然而，最近有研究发现领导幽默也具有阴暗面，当领导表现出攻击型幽默时，幽默就成为了一种工作场所的压力源，此时下属的内心会产生一种强大的心理压力，进而表现出一些成瘾行为，如酗酒、烟瘾和网瘾(Huo, Lam, & Chen, 2012)，这透露出不同的领导幽默风格会产生不同的影响效果。

领导幽默不仅对于组织发展还是员工态度、行为来说都具有重要的影响，然而，以往实证研究大多是在西方组织情境下进行的，尽管有国内学者基于社会交换的视角对不同类型领导幽默的影响效果及其发生作用的边界条件进行了初步的研究(石冠峰，毛舒婷，王坤，2017)，但是中国组织情境下的相关实证研究仍然非常匮乏。值得欣慰的是，领导幽默逐渐受到了重视，有国内学者对近年来领导幽默的相关研究进行了梳理和总结，让我们对领导幽默

收稿日期：2018-03-31

*国家自然科学基金青年科学基金项目(71502141)。

通讯作者：杨付, E-mail: yfu@swufe.edu.cn

的研究有了初步的了解。例如，崔智淞、王弘钰和赵迪(2018)从幽默型领导的概念、测量、影响效果以及作用机制等方面进行了系统梳理，概括总结了现有研究的一些不足。景保峰和周霞(2019)在回顾领导幽默的概念、结构维度、测量量表的基础上，系统梳理了领导幽默的影响因素、影响后果以及作用机制等研究，提出了未来研究的思路。与以上两篇综述文章不同的是，本研究是以问题为导向的。通过梳理 45 篇国内外主要相关文献后，发现领导幽默影响效果的研究主要围绕七种理论视角展开，分别是关系过程视角、社会交换理论、社会信息加工理论、关系认同视角、积极情绪视角、压力释放视角以及领导风格类型视角。以往研究主要基于关系过程、社会交换和积极情绪的视角关注领导幽默如何影响员工的态度、行为和绩效等，鲜有研究探讨领导幽默如何影响团队的有效性。由此，在展望部分本研究提出未来研究可以基于互动和结构的视角，探讨领导幽默对团队有效性(团队绩效、团队组织公民行为、团队满意度)的影响。此外，由于社会信息加工理论相较于其他理论视角而言，不仅揭示了社会信息如何影响个体和团队理解工作环境的中介机制，还突出了不确定情境的调节作用。基于社会信息加工理论的观点，本研究为未来领导幽默的研究提供了具体的方向。

2　领导幽默的概念和测量

关于个体幽默的定义，尽管学术界经历了多年的探索和积累，仍然没有达成统一的共识。究其缘由，一是，幽默是一个多维的、复杂的构念，学者们往往从不同的角度出发进行界定。例如，从表现形式的角度, Martineau (1972)将幽默定义为一种诙谐的交际对话；从幽默的发生过程角度，Crawford (1994)将其定义为从接收者处获得积极的认知或反应的语言或非语言交流；从幽默的影响作用角度, Romero 和 Cruthirds (2006)将其定义为一种能够在个人、团队和组织中产生积极情绪或者认知的有趣的沟通过程。可见，当不同学者强调幽默的成分不同时，对其定义的差别很大。二是，在语义方面，有些学者无法将幽默与幽默感(sense of humor)进行定义上的区分，通常把两者进行互换使用。虽然大多数学者认同幽默感是一种与情绪相关的人格特质(Mesmer-Magnus, Glew, & Viswesvaran, 2012)，但是也有不少学者将其看作一种认知能力或者过程(Martin, 2001)、美学的(aesthetic)或者行为反应(Martin, 2001)、甚至是一种人际沟通行为(Sherman, 1988)或者习惯性的行为模式(Martin & Lefcourt, 1984)。综观幽默的概念，学者们基本上达成以下共识：幽默既包含行为的成分，是一种交流方式或者活动(Mesmer-Magnus et al., 2012)，又包含特质的成分，是一种与情绪相关的人格特质的外显表现(Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Gray, & Weir, 2003)。

与主流的幽默概念相一致的，学者们通常从行为的角度，将领导幽默看作一种社会沟通行为，是由领导者发出的、目的是愉悦下属，并且能够被下属知觉到的行为(Cooper et al., 2018)。然而，也有学者将幽默与幽默感视作同义的，从特质的角度将领导幽默定义为一种稳定的、与人生态度和经历相关的类特质(trait-like)的领导个人倾向(Yam et al., 2018)。其实，领导幽默与领导幽默感的混淆可能不利于未来研究展开深入的讨论，未来研究需要将这两种

视角区分开来。此外，领导幽默还包括积极幽默和消极幽默两种属性，尽管幽默通常被作为一种积极的现象(Mesmer-Magnus et al., 2012)，但是使用粗鲁的、嘲讽的和不当的玩笑会带来消极的人际互动结果(Graham, Papa, & Brooks, 1992)。因此，有学者根据 Martin 等(2003)提出的四种幽默风格类型，将领导幽默分为积极和消极两种属性，其中积极领导幽默包括亲和式幽默、自我增强式幽默和适度的自我贬低式幽默，消极领导幽默包括攻击式幽默和过度的自我贬低式幽默(Gkorezis, Hatzithomas, & Petridou, 2011)。关于领导幽默的概念，大多研究都是在西方组织情境下进行的，而不同文化对待幽默有不同的态度和规则，需要适当的讲话题材、情境类型和讲话方式去表达幽默(Yang, Kitchen, & Bacouel-Jentjens, 2017)，我们认为开展中国组织情境下领导幽默概念的研究是关键性的问题。中国儒家传统思想提倡君子主义，将幽默视为一种极端的情感，要求领导在正式场合必须做到谨慎行事，严格控制自己的情绪和行为(Wu & Chan, 2013)。同时，中国人在社交场合非常注重自己的面子，往往比较害羞，不会用夸张的语言或者肢体动作将自己的情绪直接表达出来(Zhao, Kong, & Wang, 2012)。因此，与西方情境下捧腹大笑式的幽默不同，我们认为中国式领导幽默可能更加细微和巧妙，具有较高的辩证思维和审美趣味。正如 Yue (2010)提出的，中国人比较欣赏会心一笑式的幽默，喜欢能够引起他们认真思考的、具有深刻见解的幽默。

在测量方面，现有研究大多采用两种方式测量领导幽默。第一种方式，国内外学者通常将 Thorson 和 Powell (1993)提出的多维幽默感量表(Multidimensional Sense of Humor Scale)以及 Martin 等(2003)开发的幽默类型问卷(Humor Styles Questionnaire)进行改编，以下属评价领导或者领导自评的方式测量领导幽默，这两种量表目前得到了广泛的应用(Mao, Chiang, Zhang, & Gao, 2017; Yam et al., 2018; Pundt & Herrmann, 2015; Robert, Dunne, & Iun, 2016; Kim, Lee, & Wong, 2016; Tremblay & Gibson, 2016; 石冠峰等, 2017)。例如, Yam 等(2018)将多维幽默感量表改编为单维 7 个条目的他人评价式领导幽默量表。正如崔智淞等(2018)指出的，第二种方式是使用专门开发的领导幽默测量量表。其中，最为广泛使用的是由 Avolio, Howell 和 Sosik (1999)提出的领导幽默使用量表(the Leader's Use of Humor Scale)，此量表主要用来测量领导在面对压力情境时使用积极幽默的程度，其信度和效度得到了很多研究的验证(Vecchio, Justin, & Pearce, 2009; Gkorezis, Petridou, & Xanthiakos, 2014; Pundt, 2015; Gkorezis, Petridou, & Lioliou, 2016; Pundt & Venz, 2017)。其次, Decker 和 Rotondo (2001)提出了一共七个条目的领导积极幽默(the Positive Supervisor Humor Scale)和领导消极幽默(the Negative Supervisor Humor Scale)量表，五个条目测量领导积极幽默，两个条目测量领导消极幽默。最后，Cooper 等(2018)开发了一个包含三个条目的领导幽默量表，用下属评价的方式测量领导幽默的表现情况。在测量方法的使用上，领导幽默的测量多是采用领导自评或者员工评价的方法。但是，在测量消极的领导幽默时，使用领导自评的方法可能因为社会赞许性问题或者动机性遗忘而存在误差(Yam et al., 2018; Kouchaki & Gino, 2016)。同样的，员工评价的方法也很难能够避免社会赞许性的影响，导致测量结果出现偏差。因此，未来研究有必要结合领

导自评、员工评价和可以直接观测的数据，保证测量结果的准确性(Robert et al., 2016)。领导幽默的主要测量量表，见表 1。

表 1　领导幽默测量量表

作者(年份)	维度	典型条目	改编后
Thorson 和 Powell (1993)	创造幽默的能力、幽默应对、幽默欣赏能力、对幽默的态度	I can say things in such a way as to make people laugh. 我说话的方式可以让人们开怀大笑。 I can actually have some control over a group by uses of humor. 实际上，我可以使用幽默对团队进行一些控制。	My leader says things in a such way as to make people laugh. 我的领导的说话方式可以让人们开怀大笑。 My leader actually has some control over a group by uses of humor. 实际上，我的领导可以使用幽默对团队进行一些控制。
Martin 等 (2003)	亲和式幽默、自我增强式幽默、攻击式幽默、自我贬低式幽默	I enjoy making people laugh. 我喜欢逗人们开心。 If someone makes a mistake, I will often tease them about it. 如果有人犯了错误，我会经常取笑他。	My leader enjoys making people laugh. 我的领导喜欢逗人们开心。 If someone makes a mistake, my leader will often tease them about it. 如果有人犯了错误，我的领导会经常取笑他。
Avolio 等 (1999)	单维度	My leader uses humor to take the edge off during stressful periods. 我的领导在压力大的时候会用幽默来缓解。 My leader makes us laugh at ourselves when we are too serious. 当我们紧张时，领导会让我们自嘲。	
Decker 和 Rotondo (2001)	积极幽默、消极幽默	My supervisor has good sense of humor. 我的主管很有幽默感。 My supervisor uses sexual humor. 我的主管会开一些黄笑话/荤段子。	
Cooper 等 (2018)	单维度	How frequently does your manager express humor with you at work, overall? 总体来说，你的经理在工作中是否经常和你开玩笑？ My manager jokes around with me. 我的经理会和我开玩笑。	

注：作者根据相关资料整理所得

3　领导幽默影响效果的理论视角

关于领导幽默影响效果的研究，通过文献梳理发现，现有研究主要从关系过程、社会交换理论、社会信息加工理论、关系认同、积极情绪、压力释放、领导风格类型等七种视角展开解释。其中，关系过程视角主要探讨的是领导幽默如何通过关系过程机制影响领导与下属的关系质量，社会交换理论视角的研究重点是领导幽默作为一种社会资源，如何基于互惠的原则对员工的态度、行为产生影响。相较于其他视角而言，以上两种视角在领导幽默研究中的应用较为广泛。积极情绪视角以及压力释放视角相关研究大多借鉴的是个体幽默对于提高积极情绪、缓解自身压力水平具有重要影响作用的内在机制。近期，有研究将领导幽默的压力释放效应进行了拓展，开始探讨领导幽默是否有助于缓解员工面临的工作压力(Cooper et al., 2018)。社会信息加工理论凭借其理论的完整性，不仅有助于揭开领导幽默与个体、团队结果之间的“黑箱”，还强调了外部情境的重要性，成为了学者们进行领导幽默研究的重要理论支撑。此外，为了突出不同理论视角的解释作用，本研究将领导幽默影响效果的主要研究

理论视角、研究者以及研究结果进行了总结和归纳，见表 2。

表 2　领导幽默影响效果的研究理论视角

理论视角	理论基础	研究者	研究结果
关系过程	幽默主要通过四种机制影响人际关系质量，包括情感增强、相似吸引、自我揭露和降低等级差异的显著性(Cooper, 2008)。	Gkorezis 等(2014)、Wisse 和 Rietzschel (2014)、Pundt 和 Herrmann (2015)	领导幽默对领导−下属关系的质量有重要的影响作用
		Robert 等(2016)	领导−下属的关系质量在领导幽默与员工工作满意度间关系没有起到中介作用，领导幽默对工作满意度的影响效果更多的依赖于领导−下属间的关系。也就是说，领导幽默的关系过程机制仍然受到边界条件的影响
		Kim 等(2016)	员工对领导的情感信任在亲和式领导幽默与社会距离的负向相关关系间起着调节作用。
社会交换理论	领导与下属在社会互动过程中主要进行着两种资源的交换(Cropanzano & Mitchell, 2005)：经济性资源(Sparrowe & Liden, 1997)和社会情感性资源(Blau, 1964)。当领导向下属提供了社会情感性资源后，基于互惠的原则，下属会产生一种回报的义务感，主动回馈相应的好处(Blau, 1964)。	Cooper 等(2018)	领导成员交换关系在领导幽默与员工组织公民行为间关系起着中介作用。
		Gkorezis 和 Bellou (2016)	自我贬低式领导幽默对员工感知到的领导有效性有积极的影响作用。
社会信息加工理论	个体所处的社会环境提供了各种影响其态度和行为的信息，个体对这些信息的解读决定着其随后的态度和行为(Salancik & Pfeffer, 1978)。	Yam 等(2018)	感知到的规则违背可接受性(perceived acceptability of norm violation)在领导幽默感与下属越轨行为间关系起着中介作用。
关系认同	个体除了将自己定义为某种社会群体，还倾向于根据自己与某个特定的人的关系来定义自己，例如直接领导或者某个同事(Pundt & Herrmann, 2015)。关系认同将关系包含在自我的定义中，是一种对自我的扩展(self-expansion)。	Pundt 和 Herrmann (2015)	下属对领导的关系认同在领导的亲和式幽默与领导成员交换间关系起着中介作用。
积极情绪	幽默事件像车轮一样反复、循环的影响着员工的情绪，使得员工的积极情绪不断的得到累积和增强(Robert & Wilbanks, 2012)。而积极的情绪体验能够拓展下属的意识，并且帮助下属构建认知的、社会的、心理的资源(Fredrickson, 2001)，例如，与同事或者管理者建立积极的关系。	Goswami 等(2016)	领导者的积极幽默会引起下属的积极情绪体验，进而提高下属的工作投入水平，促使下属在工作中展现出色的工作绩效。
		Cooper 等(2018)	领导幽默能够让下属产生积极的情绪，这种由领导诱发的情绪体验会拓展下属的意识，帮助下属建立和维持良好的领导成员交换关系。
压力释放	领导幽默作为一种人际间的社会情感性资源，可以缓解下属面临的工作压力。	Pundt 和 Venz (2017)	领导幽默对下属的工作倦怠具有消极的影响作用。
领导风格类型	有效的领导者通常将幽默作为一种多方面、多功能的资源，帮助其实现广泛的工作目标，形成不同的领导风格类型。	Holmes 和 Marra (2006)	领导幽默不仅有助于形成交易型领导，还有利于建立变革型领导。

注：作者根据相关资料整理所得

3.1　关系过程的视角

关系过程模型(relational process model)描述的是幽默如何通过四种机制影响人际关系质量，包括情感增强(affect-reinforcement)、相似吸引(similarity-attraction)、自我揭露(self-disclosure)和降低等级差异的显著性(decreasing hierarchical salience) (Cooper, 2008)。根据关系过程模型，当领导者以亲切、舒适的玩笑博得下属开心，展现出亲和式幽默时，是一种愿意与下属建立积极交换关系的表现(Pundt & Herrmann, 2015)。这种积极的领导幽默可以促进领导与下属之间的沟通交流、增强彼此的积极情感、减少下属感知到的等级差异，进而有助于建立良好的领导下属关系(Cooper, 2008; Mallett & Wapshott, 2014; Romero & Cruthirds,

2006)。与此相反的，当领导者以嘲讽的方式取笑下属、批评下属的错误时，这种攻击式的领导幽默对于下属来说是具有伤害性的和冒犯性的(Kuiper & Leite, 2010)，不利于建立积极的领导下属交换关系(Pundt & Herrmann, 2015)。

尽管不少研究证实了领导幽默对领导−下属关系的质量有重要的影响作用(Gkorezis et al., 2014; Wisse & Rietzschel, 2014; Pundt & Herrmann, 2015)，但是幽默的关系过程机制仍受到了一些学者的质疑。例如, Robert 等(2016)研究表明领导−下属的关系质量在领导幽默与员工工作满意度间关系没有起到中介作用。Robert 等(2016)认为领导幽默对工作满意度的影响效果更多的依赖于领导−下属间的关系，也就是说领导幽默的关系过程机制仍然受到边界条件的影响。Kim 等(2016)的研究同样表明了边界机制的重要性，其研究结果显示当员工对领导的情感信任越高时，亲和式领导幽默对社会距离(social distance)的负向影响作用越强。

3.2 社会交换理论的视角

社会交换理论认为，领导与下属在社会互动过程中主要进行着两种资源的交换(Cropanzano & Mitchell, 2005)，一种是在正式的契约合同中被明确规定的经济性资源，另一种是基于自愿原则的、没有被明确规定的、并且不能够被量化的社会情感性资源。当领导向下属提供了社会情感性资源后，基于互惠的原则，下属会产生一种回报的义务感，主动回馈相应的好处(Blau, 1964)。基于社会情感性资源的特征，以及幽默传递着一种支持和友谊的信号(Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005), Cooper 等(2018)认为领导幽默是一种重要的社会情感性资源。当领导自愿地分享趣味性的事件时，这表明领导愿意与下属建立积极的社会情感交换关系，基于互惠的原则，下属会产生互惠的义务感和责任感(Graen & Uhl-Bien, 1995)。对于下属来说，一种重要的回馈方式就是通过在工作过程中主动帮助团队成员、传播和谐和友好的气氛等一系列组织公民行为(Cooper et al., 2018)。此外，Gkorezis 和 Bellou (2016)基于社会交换理论的视角研究发现自我贬低式领导幽默对员工感知到的领导有效性有积极的影响作用，领导愿意将自己的缺点暴露在下属面前是一种信任下属的表现，基于互惠的原则，下属也会愿意相信领导，认为领导的行为具有较高的有效性。

3.3 社会信息加工理论的视角

社会信息加工理论认为，个体所处的社会环境提供了各种影响其态度和行为的信息，个体对这些信息的解读决定着其随后的态度和行为(Salancik & Pfeffer, 1978)。Yam 等(2018)通过调查中国和美国的样本，证实了领导幽默感对下属的越轨行为有积极的作用，并且发现感知到的规则违背可接受性(perceived acceptability of norm violation)在领导幽默感与下属越轨行为间关系起着中介作用。基于社会信息加工理论的观点，领导，作为组织中的榜样，影响着下属如何理解组织环境以及怎样安排筹划活动。Yam 等(2018)认为领导的幽默行为伴随着违背组织规则，但是这种规则违背是良性的、没有威胁的。当领导在与下属进行互动的过程

中使用幽默时，这种行为会向下属传递着在工作场所中可以实施违背组织规则行为的信息，促使下属产生一种违背组织规则是可接受的信念，进而助长其越轨行为(Yam et al., 2018)。

3.4 关系认同的视角

社会认同理论的基本前提是，个体以属于某种社会团体或者其他集体的方式来定义自己(Pundt & Herrmann, 2015)。个体除了将自己定义为某种社会群体，还倾向于根据自己与某个特定的人的关系来定义自己，例如直接领导或者某个同事(Pundt & Herrmann, 2015)。基于以上观点，Sluss 和 Ashforth (2007)提出关系认同的概念。关系认同将关系包含在自我的定义中，是一种对自我的扩展(self-expansion)。Pundt 和 Herrmann (2015)根据关系认同和自我扩展的观点，研究发现下属对领导的关系认同在领导的亲和式幽默与领导成员交换间关系起着中介作用。领导的亲和式幽默是一种自愿分享个人信息(如，领导的个人特质和观点)的行为，能够让下属有机会深层次的了解领导(Cooper, 2008)。不仅如此，领导的亲和式幽默降低了上下级之间的等级差异，能够让领导看起来与下属有更多的相似性(Romero & Cruthirds, 2006)。由于幽默的领导能够在与下属相处的过程中让对方感到更加舒适，并且对于下属来说具有相似性和吸引力(Cooper, 2008)，下属更有可能增加对领导的关系认同。进一步的，下属会将这种认同关系进行拓展和延伸，提升对领导的同情、信任、忠诚以及尊重等(Walumbwa & Hartnell, 2011)，进而建立高质量的领导成员交换关系(Pundt & Herrmann, 2015)。

3.5 积极情绪的视角

根据幽默的车轮模型(the wheel model of humor) (Robert & Wilbanks, 2012)以及拓展−建构理论(broaden-and-build theory)的观点，领导幽默通过增强下属的积极情绪体验，进而影响下属的态度和行为。具体而言，幽默的车轮模型认为，幽默事件能够刺激员工的大脑产生多巴胺能，这种刺激像车轮一样反复循环影响着员工的情绪，使得员工的积极情绪不断的得到累积和增强(Robert & Wilbanks, 2012)。进一步的，拓展−建构理论解释了下属的积极情绪如何影响其随后的态度和行为。积极的情绪体验能够拓展下属的意识，并且帮助下属构建认知的、社会的、心理的资源(Fredrickson, 2001)，例如，与同事或者管理者建立积极的关系。积极情绪的视角已经得到了研究的初步证实。有学者通过调查某大型全球公司的总部，发现领导者的积极幽默会引起下属的积极情绪体验，进而提高下属的工作投入水平，促使下属在工作中展现出色的工作绩效(Goswami, Nair, Beehr, & Grossenbacher, 2016)。Cooper 等(2018)也研究表明了领导幽默能够让下属产生积极的情绪，这种由领导诱发的情绪体验会拓展下属的意识，帮助下属建立和维持良好的领导成员交换关系。

3.6 压力释放的视角

幽默的压力释放效应一直以来受到了学者们的关注，然而，该视角最初探讨的是具有幽

默感的人如何缓解自己的压力水平。学者们普遍认为，在压力情境下持有幽默态度的人能够较少的受到压力的负面影响。例如，弗洛伊德就曾提出，幽默是一种心理防御机制，个体可以通过幽默拒绝接受现实，进而保护自我和超我免受压力带来的痛苦(Freud, 1960)。目前，有学者开始将幽默的压力释放效应延申到人际交往过程中，探讨幽默如何在人与人之间发挥作用、缓解他人面临的压力。根据资源保存理论(Hobfoll, 1989), Cooper 等(2018)提出领导幽默作为一种人际间的社会情感性资源，可以缓解下属面临的工作压力，保护下属免受资源损失带来的痛苦。此外，Pundt 和 Venz (2017)研究证实了领导幽默对下属的工作倦怠具有消极的影响作用，领导幽默可以帮助下属缓解由情感能量消耗和工作动机丧失所带来的长期工作压力。

3.7 领导风格类型的视角

该视角的基本前提是，有效的领导者通常将幽默作为一种多方面、多功能的资源，帮助其实现广泛的工作目标，形成不同的领导风格类型。具体而言，Holmes 和 Marra (2006)认为领导幽默的一些特征不仅有助于形成交易型领导，还有利于建立变革型领导。一方面，领导可以通过幽默肯定制度的价值、角色以及责任，努力维持权力、地位现状和纠正规范偏差，进而帮助下属实现工作目标以及交易任务，这一过程恰好促使领导形成了交易型领导风格(Holmes & Marra, 2006)。另一方面，具有幽默感的领导常常鼓励下属敢于质疑传统，使用创造性、颠覆性的方法解决问题，能够帮助下属建立创造性思维和最大限度发挥自身的潜力。从这一角度来看，幽默同样能够支持领导构建变革型领导风格。

4 展望

4.1 领导幽默对团队有效性的影响：基于互动和结构的视角

随着经济的不断发展，工作团队作为应对组织变化的有效方式之一，得到了企业的广泛应用。因此，团队有效性成为组织管理者需要重视的关键问题(赵祁，李峰，2016)。然而，回顾以往领导幽默的影响效果研究发现，鲜有基于团队层面探讨领导幽默的作用效果。那么，领导幽默究竟通过何种方式来影响团队有效性呢？作为一个社会系统，团队成员之间的互动关系或者团队成员形成的网络结构影响着团队积极结果的实现(王磊，2015)，例如，团队绩效、团队组织公民行为和团队满意度等。由此我们认为，未来研究可以引入互动和网络结构的分析视角，探讨领导幽默对团队有效性的影响。

Friedrich 和 Ulber (2017)将领导如何改善团队有效性的过程机制归纳为认知、情感和行为等三种过程。我们认为，基于互动的视角，领导幽默可以通过互动公平氛围(认知过程)、团队活力(情感过程)和团队合作(行为过程)影响团队的有效性。第一，互动公平氛围能够体现领导与下属互动过程的公平性(Mayer, Nishii, Schneider, & Goldstein, 2007)。作为组织的代理人和组织政策的制定者，领导者能够指明团队中哪些行为是合适的(Ambrose, Schminke, &

Mayer, 2013)，起着塑造团队氛围的作用(Naumann & Bennett, 2000)。已有研究指出领导在与下属互动过程中使用幽默时，可以降低等级差异的显著性(Romero & Cruthirds, 2006)、促进非正式的沟通(Mallett & Wapshott, 2014)。因此，领导幽默有利于培育一个开放沟通的员工成长环境，促进团队形成良好的互动公平氛围。进一步地，当团队成员间形成了和谐的互动氛围时，不仅可以提升团队的整体满意度水平，还促使团队内部进行积极的交换，表现出较高的团队绩效和组织公民行为。第二，团队活力指的是员工对团队经历的满意度以及愿意继续留在团队的程度(Bell & Marentette, 2011)。领导幽默象征着领导对下属的支持和友谊(Cooper et al., 2018)。也有研究表明领导幽默能够增加下属对领导的信任，建立高质量的领导−成员交换关系(Hughes & Avey, 2009; Pundt & Herrmann, 2015; Robert et al., 2016; Pundt & Venz, 2017)。由此可以推论，领导幽默可以提高下属对团队经历的满意度，并且增加下属继续留在团队的意愿。在团队活力较高的团队中，团队的未来与成员的未来息息相关(Hu & Liden, 2015)。因此，团队成员会努力实现团队整体目标，展现出高团队绩效和组织公民行为。此外，由团队活力激发出的强情感联结也能够提高员工对团队的满意度。第三，团队合作描述的是团队成员努力实现团队目标而做出的贡献程度(Wagner, 1995)。领导在互动过程中使用幽默，不仅有利于团队内部形成良好的互动公平氛围，还可以降低层级差异(Romero & Cruthirds, 2006)，这为实现团队合作提供了关键条件。团队合作不仅可以整合团队成员的努力、产生高团队绩效水平(Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008)，还可以增强成员间信任和积极工作关系(Beersma et al., 2009)，提升成员对团队经历的满意度、激发团队成员展现更多的组织公民行为。

基于社会网络的分析视角，未来研究可以重点分析领导幽默如何通过团队内部成员形成的网络结构来影响团队有效性。结构密度是指在一个社会网络中相互联结的个体在数量、深度和强度方面的社会邻近性程度(Balkundi & Harrison, 2006)。根据 Zohar 和 Tenne-Gazit (2008)的划分，团队社会网络主要包括团队沟通网络密度和团队友谊网络密度。我们认为领导幽默能够通过促进团队沟通网络和友谊网络的发展来改善团队有效性。具体而言，团队沟通网络密度是指网络中的个体为了工作上的问题相互交流和分享信息的紧密程度，团队友谊网络密度是指网络中的个体通过与他人比较所建立的关系的紧密程度(Zohar & Tenne-Gazit, 2008)。领导幽默描述的是领导主动的与团队成员分享深层次的个人信息，象征着领导对团队成员的支持与友谊(Cooper, 2008; Cooper et al., 2018)。根据社会学习理论(Bandura, 1986)，在团队成员与幽默型领导进行互动的过程中，团队成员也会观察和模仿领导的行为从而在团队中深层次分享个人信息、积极的与团队成员发展良好的友谊。同时，领导幽默能够提升团队的凝聚力水平。在高凝聚力的团队中，团队成员也倾向于与团队其他组织成员结成社会连带(蔡亚华，贾良定，尤树洋，张祎，陈艳，2013)，增强团队成员间的沟通水平并且促使成员积极发展友谊。当团队沟通网络密度和友谊网络密度较高时，团队成员互相分享信息、保持着积极的友谊关系，这促使成员对团队产生高度的认同和情感依附，最终

增强成员对团队的满意度、激发成员为了实现团队目标表现出高绩效和组织公民行为。

4.2 关注领导幽默的作用机制：基于社会信息加工理论

社会信息加工理论认为，员工积极的从团队中寻求与工作环境有关的线索和信息，通过对这些信息进行解读和理解，进而调整自己的态度、行为和信念(Salancik & Pfeffer, 1978)。鉴于领导者在团队中处于较高的地位，并且与下属有着频繁、直接的沟通和交流，经常被视为社会信息的重要来源(Yang, Huang, & Wu, 2019)。从社会信息处理的观点来看，领导者不仅提供下属理解工作环境的重要信息，还是下属行为方式的榜样和象征(Yam et al., 2018)。因此，团队领导的行为能够帮助成员们塑造关于工作环境的集体感知，而这种集体的感知指导着他们在团队中的态度、行为(Yang et al., 2019; Chiu, Owens, & Tesluk, 2016)。

基于以上社会信息加工理论的观点(Salancik & Pfeffer, 1978)，我们认为，未来研究可以探讨不同类型的领导幽默(如，领导积极幽默和领导消极幽默)对下属感知到的人际氛围(如，人际和谐氛围和人际冲突氛围)的影响作用，进一步的，探讨这种团队氛围的集体感知如何帮助下属调整其态度、行为。具体而言，领导者在与下属的互动过程中使用积极的幽默，是一种传递支持、友谊的表现(Cooper et al., 2018; Cooper, 2008)，表明领导者愿意与下属建立开放的、和谐的人际关系(Yam et al., 2018)。领导者作为团队中的重要信息源，当频繁的展现出积极幽默时，自然会提高下属对团队人际和谐氛围的感知。而这种积极的氛围感知反过来又会帮助下属调整其态度、行为和信念，例如，最近有研究就表明组织人际和谐对下属的组织承诺(陈致中，张德, 2010)、创新绩效(Chen, Leung, Li, & Ou, 2015)有积极的促进作用，对下属的离职倾向有消极的影响作用(陈致中，张德, 2010)。然而，如果领导者在与下属互动过程中频繁的使用消极幽默，例如，采用嘲笑、讽刺、贬低的方式取笑下属的错误，这种消极的幽默对下属来说是非常具有攻击性和冒犯性的(Martin et al., 2003)，是一种不利于建立积极、和谐人际关系的交往行为(Pundt & Herrmann, 2015)。因此，我们认为领导消极幽默有可能会提高下属对团队人际冲突氛围的感知。进一步的，当感知到的团队人际冲突氛围较高时，这不仅会降低下属的工作满意度，还可能提高下属的离职倾向。由此，我们认为领导幽默的中介机制研究可以基于社会信息加工理论，从人际关系氛围的视角出发，探讨领导幽默对下属态度、行为的影响作用。

关于领导幽默的调节机制，未来研究可以基于社会信息加工理论着重研究任务不确定性(task uncertainty)、工作不安全感(job insecurity)的调节作用。社会信息加工理论认为，在不确定、复杂和模糊的工作环境下，外部的社会信息对于员工来说更加重要(Salancik & Pfeffer, 1978)。当员工面临的工作环境是不确定的、模棱两可的和复杂的，他们更加依赖社会环境提供的信息，从而调整其工作态度和行为。具体来说，员工更有可能参考领导行为这一重要的信息源(如，领导幽默)来塑造他们对工作环境的认知(Yang et al., 2019)。因此，当员工面临的工作任务具有很高的不确定性时，他们更需要通过处理领导幽默传递出的社会信息来塑

造自己对工作环境的感知，进而调整自己的工作态度和行为。

通过梳理文献发现，近年来关于领导幽默的实证研究以及理论研究相继发表在国外重要期刊上，例如，《Academy of Management Journal》、《Journal of Organizational Behavior》、《Personnel Psychology》、《Human Relations》等。由此看出，领导幽默逐渐开始受到了学术界的重视。本研究以文献综述的方式试图揭开领导幽默影响效果的理论机制，从而为未来实证研究提供参考价值。最后，为了更加清晰的展现领导幽默影响效果的研究进展、主要研究理论视角以及未来实证研究方向，我们总结出了以下的整合模型，见图 1。

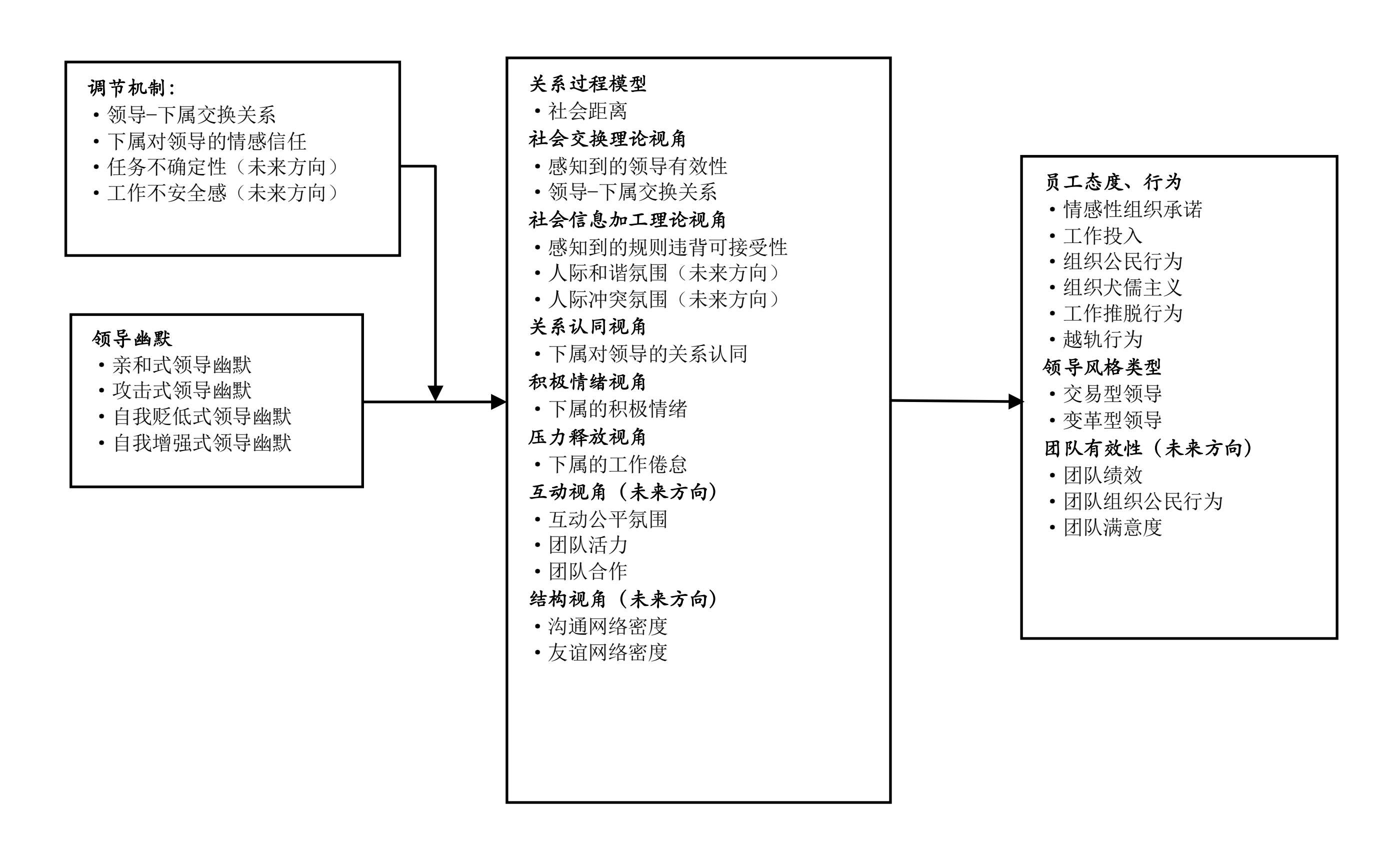


图 1　领导幽默的实证研究整合模型

注：作者根据相关资料整理所得

参考文献

蔡亚华，贾良定，尤树洋，张祎，陈艳露．(2013)．差异化变革型领导对知识分享与团队创造力的影响：社会网络机制的解释．*心理学报*, *45*(5), 585–598.

崔智淞，王弘钰，赵迪．(2018)．化平淡为风趣：幽默型领导的概念、测量及作用机制．*中国人力资源开发*, *35*(12), 55–67.

陈致中，张德．(2009)．中国背景下的组织人际和谐模型建构．*科学学与科学技术管理*, (10), 177–182．

景保峰，周霞. (2019)．领导幽默研究述评与展望．*外国经济与管理*, *41*(3), 70–84.

石冠峰, 毛舒婷, 王坤. (2017). 幽默型领导对员工创造力的作用机制研究：基于社会交换理论的视角. *中国人力资源开发*, (11), 17–31.

王磊. (2015). 中国家族企业成长中差序式领导对员工及团队创造力的影响：一个跨层次跟踪研究. *心理科学进展*, *23*(10), 1688–1700.

赵祁，李锋. (2016). 团队领导与团队有效性：基于社会认同理论的多层次研究. *心理科学进展*, *24*(11), 1677–1689.

Ambrose, M. L., Schminke, M., & Mayer, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology*, *98*(4), 678–689.

Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of Management Journal*, *42*(2), 219–227.

Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, *49*(1), 49–68.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Barsoux, J. L. (1996). Why organisations need humour. *European Management Journal*, *14*(5), 500–508.

Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Conlon, D. E., Humphrey, S. E., Moon, H., & Ilgen, D. R. (2009). Cutthroat cooperation: The effects of team role decisions on adaptation to alternative reward structures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *108*(1), 131–142.

Bell, S. T., & Marentette, B. J. (2011). Team viability for long-term and ongoing organizational teams. *Organizational Psychology Review*, *1*(4), 275–292.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.

Chen, T. T., Leung, K., Li, F. L., & Ou, Z. Y. (2015). Interpersonal harmony and creativity in China. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(5), 648–672.

Chiu, C.-Y. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, *101*(12), 1705–1720.

Cooper, C. D. (2005). Just joking around? Employee humor expression as an ingratiatory behavior. *Academy of Management Review*, *30*(4), 765–776.

Cooper, C. D. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations*, *61*(8), 1087–1115.

Cooper, C. D., Kong, D. T., & Crossley, C. D. (2018). Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three

theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, *61*(2), 769–796.

Crawford, C. B. (1994). Theory and implications regarding the utilization of strategic humor by leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 1*(4), 53–68.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900.

Decker, W. H., & Rotondo, D. M. (2001). Relationships among gender, type of humor, perceived leader effectiveness. *Journal of Management Issues, 13*(4), 450–465.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(3), 218–226.

Freud, S. (1960). *Jokes and their relation to the unconscious.* New York: W. W. Norton.

Friedrich, A. L., & Ulber, D. (2017). Why are we in a team？Effects of teamwork and how to enhance team effectiveness. In N. Chmiel, F. Franco, & M. Sverke (Eds.), *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective* (pp. 212–232). John Wiley & Sons, Ltd.

Gkorezis, P., & Bellou, V. (2016). The relationship between leader self-deprecating humor and perceived effectiveness: Trust in leader as a mediator. *Leadership and Organization Development Journal*, *37*(7), 882–898.

Gkorezis, P., Hatzithomas, L., & Petridou, E. (2011). The impact of leader's humor on employees' psychological empowerment: The moderating role of tenure. *Journal of Managerial Issues, 23*(1), 83–95.

Gkorezis, P., Petridou, E., & Lioliou, K. (2016). The impact of supervisor humor on newcomer adjustment: The mediating role of relational identification. *Leadership and Organization Development Journal*, *37*(4), 540–554.

Gkorezis, P., Petridou, E., & Xanthiakos, P. (2014). Leader positive humor and organizational cynicism: LMX as a mediator. *Leadership and Organization Development Journal*, *35*(4), 305–315.

Goswami, A., Nair, P., Beehr, T., & Grossenbacher, M. (2016). The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions: Moderating effect of leaders' transformational leadership style. *Leadership and Organization Development Journal*, *37*(8), 1083–1099.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219–247.

Graham, E. E., Papa, M. J., & Brooks, G. P. (1992). Functions of humor in conversation: Conceptualization and

measurement. *Western Journal of Communication, 56*(2), 161–183.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist, 44*(3), 513–524.

Holmes, J., & Marra, M. (2006). Humor and leadership style. *Humor: International Journal of Humor Research, 19*(2), 119–138.

Hu, J., & Liden, R. C. (2015). Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. *Academy of Management Journal, 58*(4), 1102–1127.

Hughes, L. W., & Avey, J. B. (2009). Transforming with levity: Humor, leadership, and follower attitudes. *Leadership and Organization Development Journal, 30*(6), 540–562.

Huo, Y. Y., Lam, W., & Chen, Z. G. (2012). Am i the only one this supervisor is laughing at? Effects of aggressive humor on employee strain and addictive behaviors. *Personnel Psychology, 65*(4), 859–885.

Kim, T.-Y., Lee, D.-R., & Wong, N. Y. S. (2016). Supervisor humor and employee outcomes: The role of social distance and affective trust in supervisor. *Journal of Business and Psychology, 31*(1), 125–139.

Kouchaki, M., & Gino, F. (2016). Memories of unethical actions become obfuscated over time. *Proceedings of the National Academy of Sciences, 113*(22), 6166–6171.

Kuiper, N. A., & Leite, C. (2010). Personality impressions associated with four distinct humor styles. *Scandinavian Journal of Psychology, 51*(2), 115–122.

Mallett, O., & Wapshott, R. (2014). Informality and employment relationships in small firms: Humour, ambiguity and straight-talking. *British Journal of Management, 25*(1), 118–132.

Malone, P. B. (1980). Humor: A double-edged tool for today's managers? *Academy of Management Review, 5*(3), 357–360.

Mao, J. Y., Chiang, J. T. J., Zhang, Y., & Gao, M. (2017). Humor as a relationship lubricant: The implications of leader humor on transformational leadership perceptions and team performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 24*(4), 494–506.

Martin, R. A. (2001). Humor, laughter, and physical health: Methodological issues and research findings. *Psychological Bulletin, 127*(4), 504–519.

Martin, R. A., & Lefcourt, H. M. (1984). Situational humor response questionnaire: Quantitative measure of sense of humor. *Journal of Personality and Social Psychology, 47*(1), 145–155.

Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of*

Research in Personality, 37(1), 48–75.

Martineau, W. H. (1972). Chapter 5 - A model of the social functions of humor. In J. H. Coldstein (Ed.), *The psychology of humor: Theoretical perspectives and empirical issues* (pp. 101–125). New York: Academic Press.

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34*(3), 410–476.

Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology, 60*(4), 929–963.

Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 27*(2), 155–190.

Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, *43*(5), 881–889.

Pundt, A. (2015). The relationship between humorous leadership and innovative behavior. *Journal of Managerial Psychology, 30*(8), 878–893.

Pundt, A., & Herrmann, F. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*(1), 108–125.

Pundt, A., & Venz, L. (2017). Personal need for structure as a boundary condition for humor in leadership. *Journal of Organizational Behavior, 38*(1), 87–107.

Robert, C., Dunne, T. C., & Iun, J. (2016). The impact of leader humor on subordinate job satisfaction: The crucial role of leader-subordinate relationship quality. *Group and Organization Management*, *41*(3), 375–406.

Robert, C., & Wilbanks, J. E. (2012). The wheel model of humor: Humor events and affect in organizations. *Human Relations*, *65*(9), 1071–1099.

Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, *20*(2), 58–69.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224–253.

Sherman, L.W. (1988). Humor and social distance in elementary school children. *Humor: International Journal of Humor Research, 1*(4), 389–404.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work

relationships. *Academy of Management Review, 32*(1), 9–32.

Thorson, J. A., & Powell, F. C. (1993). Development and validation of a multidimensional sense of humor scale. *Journal of Clinical Psychology, 49*(1), 13–23.

Tremblay, M., & Gibson, M. (2016). The role of humor in the relationship between transactional leadership behavior, perceived supervisor support, and citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 23*(1), 39–54.

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2009). The influence of leader humor on relationships between leader behavior and follower outcomes. *Journal of Managerial Issues, 21*(2), 171–194.

Vinton, K. L. (1989). Humor in the workplace: It is more than telling jokes. *Small Group Research, 20*(2), 151–166.

Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management Journal, 38*(1), 152–173.

Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*(1), 153–172.

Wisse, B., & Rietzschel, E. (2014). Humor in leader-follower relationships: Humor styles, similarity and relationship quality. *Humor: International Journal of Humor Research, 27*(2), 249–269.

Wu, J., & Chan, R. M. C. (2013). Chinese teachers' use of humour in coping with stress. *International Journal of Psychology, 48*(6), 1050–1056.

Yam, K. C., Christian, M. S., Wei, W., Liao, Z. Y., & Nai, J. (2018). The mixed blessing of leader sense of humor: Examining costs and benefits. *Academy of Management Journal, 61*(1), 348–369.

Yang, F., Huang, X. Y., & Wu, L. S. (2019). Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks. *Human Resource Management, 58*(2), 155–168.

Yang, I., Kitchen, P. J., & Bacouel-Jentjens, S. (2017). How to promote relationship-building leadership at work? A comparative exploration of leader humor behavior between North America and China. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(10), 1454–1474.

Yue, X. D. (2010). Exploration of Chinese humor: Historical review, empirical findings, and critical reflections. *Humor: International Journal of Humor Research, 23*(3), 403–420.

Zhao, J. J., Kong, F., & Wang, Y. H. (2012). Self-esteem and humor style as mediators of the effects of shyness on

loneliness among Chinese college students. *Personality and Individual Differences, 52*(6), 686–690.

Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 744–757.

Leader humor: Consequences and theoretical explanation

WANG Ting; YANG Fu

(School of Business Administration, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu 611130, China)

Abstract: As an effective management tool, in recent years, leader humor has received extensive attention from organizational scholars and practitioners. After reviewing leader humor's conception, consequences, and mechanisms, we summarize several theoretical mechanisms: the relational process, social exchange theory, social information processing theory, relational identification, positive emotion, stress relief, and leadership styles. Future research should explore the consequences of leader humor from the perspective of interaction and structure, and focus on the mechanism of leader humor based on social information processing theory.

Key words: humor; leader humor; theoretical perspective; consequences